



# به کارگیری مدیریت دانش در شکوفایی مدیریت بالقوه درون سازمانی

## کاربردی برای صنعت نفت و گاز

سیامک آذران  
ابراهیم کریمی ترشیزی

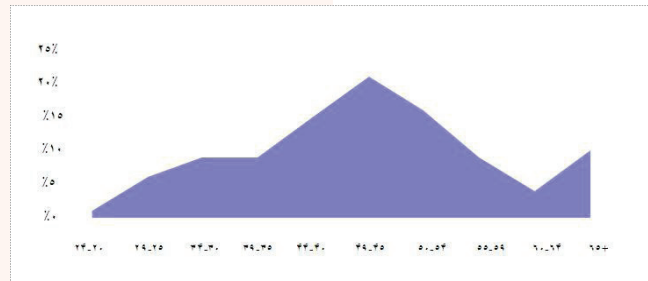
### مقدمه

نگاه داشتن دانش موجود در سازمان برای بقای سازمان کافی نیست، بنابراین کارکنان با استعداد و توانمند سازمان باید آن را به کار گیرند و با دیگر کارکنان سهیم شوند. میزان تغییرات شگرفی که در حدود سنی کارکنان صنعت نفت در حال افزایش است، برای دهه‌های آینده نگرانی‌های زیادی ایجاد می‌کند. این نگرانی‌ها شامل شناسایی، گسترش و نگهداری رهبران آینده سازمان است. استفاده از مدیریت دانش گروهی موجود در یک سازمان نفتی، به مدیران ارشد این توانایی را می‌دهد که بتوانند توانایی و اراده کارمندان سازمان در حل مشکلات فنی و در رابطه با مسایل ارتباطی، خلاقیت‌ها و تحت تأثیر قرار دادن دیگر کارکنان سازمان را بسنجند و نیروهای رهبری را شناسایی کنند. از شناسایی این افراد می‌توان یک فهرست اولیه تهیه کرد و از این فهرست برای طرح جایگزینی نیروهای بازنشسته بهره برد؛ زیرا برای طرح یاد شده، نامزدهای بیش‌تر با سوابق کاری متنوع‌تر آرایه می‌دهد و باعث بهبود فرایند انتخاب نیروها می‌شود. نمونه‌های عینی نشان می‌دهند که چگونه علم مدیریت دانش می‌تواند در شناسایی تفکرات فطری رهبری و ارزیابی کاندیداها برای پست‌های کلیدی سازمان و همچنین

طرح گسترش رهبران آینده سازمان به کار گرفته شود. علم مدیریت دانش، پروژه تحقیقی بسیاری از مقاله‌های صنعتی و علمی بوده است. بسیاری از این مقاله‌ها به بررسی نمونه‌های موفقیت در اجرای این علم در سازمان‌ها پرداخته‌اند و نمونه‌های شکست را کم‌تر مورد توجه قرار داده‌اند [۱۲، ۱۵]. یکی از دلایل ممکن برای شکست اجرای علم مدیریت دانش در سازمان‌های نفتی، عدم در نظر گرفتن تمام مزایای استفاده از این علم در سازمان‌های یاد شده است. به طور مثال سازمان‌ها سعی می‌کنند امکان استفاده از مدیریت دانش را برای حل مشکلات فنی توسط کارکنان و به طور زودبازده فراهم آورند، این انتظار سازمان‌ها برای عملی نمودن پروژه‌های زودبازده می‌تواند علت شکست پروژه‌ها باشد. بسیاری از مقاله‌ها از علم مدیریت دانش در حل مشکلات فنی سازمان‌ها، ارتباط بهینه نیروهای کارآمد یک سازمان در فواصل (دفاتر) دور از همدیگر، بهینه‌سازی فرایندهای یک پروژه، بهبود فرایند تولید و توسعه و همچنین کاهش زمان بازدهی کارمندان جدید یک سازمان، سخن به میان آورده‌اند. [۱۲ و ۱۵] این مقاله سعی دارد که به علم مدیریت دانش از دیدگاهی جدید بنگرد؛ استفاده از علم مدیریت دانش در شناسایی، ارزیابی و گسترش نیروهای رهبری بالقوه درون یک سازمان.

مقاله‌های زیادی به بررسی مشکلات موجود صنعت نفت برای استخدام، به کارگیری و نگهداری نیروهای متخصص که قابلیت کار در سازمان‌های نفتی بین‌المللی را دارند، پرداخته‌اند [۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷]. نمودار سنی آرایه شده در این مقاله‌ها نشان می‌دهد که در سازمان‌های فعال در صنعت نفت، میزان متوسط سنی کارکنان در حال بازنشستگی رو به افزایش است (شکل ۱). همچنین مشکل دیگر این است که نیروی جوان متخصص که بتواند در زمان کم جایگزین این نیروها شود نیز به تعداد کافی در اختیار سازمان‌های نفتی نیست [۵]. این نیروهای در حال بازنشستگی به طور مشخص افرادی هستند که دارای بیش‌ترین تجربه کاری و بالاترین میزان دانش در سازمان مورد نظر می‌باشند [۵]. وقتی این نیروها بدون آن که دانش و تجربیاتشان را به طور مستند برای سازمان به جا گذارند سازمان را ترک می‌کنند، تأثیرات غیر قابل جبرانی بر سازمان خواهند داشت؛ مگر این که سیستمی موجود باشد که برای یادگیری و نگهداری دانش نیروی در حال بازنشستگی کارا باشد. همچنین نگهداری نیروهای کلیدی و مهم که می‌توانند دانش و تجربه خود را به طور مؤثری بین دیگر کارکنان تقسیم کنند در اجرای امر یاد شده تأثیر زیادی دارد [۳].

تنها گردآوری تجربیات و دانش نیروی در حال بازنشستگی هدف نهایی این تحقیق نیست، بلکه باید نیروهای رهبری، در درون سازمان موجود باشند که این دانش جمع‌آوری شده را به کارکنان سازمان منتقل نمایند. مطلوب این است که این نیروها، توسط همه‌نیروهای ارشد و کارکنانی که در درون سازمان دارای سمت‌های کلیدی هستند، شناسایی شده باشند. اگر از همه مدیران ارشد که در نقاط مختلف برای سازمان مورد نظر کار می‌کنند در مورد این نیروهای رهبری سؤال شود، ممکن است در انتخاب آن اعمال نظرهای شخصی دخالت کند یا این که بعضی از افرادی که قابلیت‌های بسیار ارزشمندی برای رهبری کار گروهی دارند، از دید مدیریت ارشد سازمان پنهان مانند. از دیگر معایب انتخاب رهبران بالقوه در سازمان توسط دیگر کارکنان با عنوان کارمند نمونه که مورد تأیید بسیاری از مدیران باشد، آن است که به یک نفر سمت‌های سازمانی بسیاری پیشنهاد می‌شود در حالی که به تنهایی قادر به انجام تمامی آن‌ها نیست [۵]. این دقیقاً دخالت نظرات شخصی در انتخاب یک نفر به عنوان رهبر آینده سازمان، توسط دیگر مدیران را نشان می‌دهد. این امر همچنین می‌تواند نشانگر آن باشد که سازمان مورد نظر نتوانسته است از گروه‌های کاری مختلف



۱ نمودار آماری حدود سنی کارکنان SPE بر حسب درصد در سال ۲۰۰۴ [۵]

Halliburton به شرح ذیل است:

علم مدیریت دانش عبارت است از یک راه‌کار سیستماتیک برای رساندن اطلاعات صحیح در زمان مناسب به شخص مناسب [۱۰].

این تعریف تقریباً با تعریفی که مرکز مطالعات بهره‌برداری و تولید و کیفیت آمریکا (APQC) ارائه می‌دهد منطبق است: "علم مدیریت دانش عبارت است از یک سری استراتژی و روش برای تولید، محافظت و استفاده از دارایی‌های یک سازمان (شامل اطلاعات و افراد) و این امکان را فراهم می‌آورد که دانش در زمان مناسب به افراد مناسب آن دانش انتقال یابد؛ در نتیجه این افراد می‌توانند این دارایی‌ها (دانش‌ها) را برای تولید ارزش افزوده در سازمان مورد نظر به کار گیرند [۱۲]."

راه‌کارهای مورد استفاده در به‌کارگیری علم مدیریت دانش برای هر سازمان، بر پایه توسعه و حمایت از گروه‌هایی که در جهت رفع نیازهای آن سازمان می‌کوشند، استوار است [۱۳].

اگر چه تمام گروه‌های مورد نظر باید به فرایندها و ابزارهای مشترکی که مورد نیازشان است دسترسی پیدا کنند، اما هر گروهی نیازها و مقاصد تجاری خاص خود را دارد. به هر حال، در بحث این مقاله، تعریف دقیقی که یک سازمان در علم مدیریت دانش به‌کار می‌گیرد، موضوع اصلی قلمداد نمی‌شود. آنچه که دارای اهمیت است، سطح و نوع همکاری است که از طریق استفاده از علم مدیریت دانش بین کارکنان یک سازمان ایجاد می‌شود. آنچه که برای گروه‌های کاری بسیار مهم است، توانایی در برقراری ارتباط و همکاری در

موضوعات مشترک برای آن گروه‌هاست. ابزار ایجاد همکاری در یک سازمان، افراد آن سازمان را قادر خواهد ساخت تا در سازمان مورد نظر:

- ۱- پرسش‌هایی مطرح کنند
- ۲- دانش و اطلاعات را به صورت فعال به گروه‌های کاری انتقال دهند
- ۳- برای پرسش‌های مطرح شده در سازمان پاسخ‌هایی جستجو نمایند
- ۴- توانایی دسترسی به همه پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح شده در مورد موضوعات مختلف توسط کارکنان را داشته باشند

۵- برای جستجو و تحقیق در مورد بحث‌های انجام، یادگیری از طریق تقاضا انجام شود. همچنین دسترسی افراد به اطلاعات پیشین مدیریتی در سازمان مورد نظر وجود داشته باشد

در مواردی که موضوع‌ها در چند گروه مختلف به‌طور مشترک مورد بحث است، گروه‌ها می‌توانند در مورد آن موضوع‌ها به بحث و تبادل نظر بنشینند. این امر باعث افزایش همکاری و به‌دست‌آوردن روش‌های تحقیقی جدیدی بین گروه‌ها می‌شود. وقتی این بحث و تبادل نظرها عمدتاً شامل حل مشکلات فنی و اجرایی مربوط به گروه‌ها باشد، همکاری بین این گروه‌ها که حاصل طراحی و خلاقیت و استراتژی حاصل از این فرایند در حال انجام است، افزایش زیادی خواهد داشت.

اختصاص دادن یک گروه خاص در یک سازمان برای اجرای علم مدیریت دانش، کمک شایانی به آسان‌سازی فرایند اجرای آن خواهد کرد. مسئولیت اصلی این گروه، اطمینان از اجرای صحیح و کامل بحث‌ها و تبادل نظرها برای همکاری بیش‌تر بین گروه‌های مختلف است. به‌طور اساسی این گروه باید اطمینان حاصل کند که هیچ‌یک از پرسش‌های مطرح شده بی پاسخ نمی‌ماند، مشکلات موجود حل می‌شوند و مدیران ارشد سازمان از موارد مورد بحث در سازمان و همچنین راه‌حل‌های پیشنهاد شده برای پرسش‌ها و موقعیت‌های جدید مطلع هستند. تمام گروه‌های فعال در سازمان

از روش‌ها و اصول واحدی پیروی می‌کنند. زمانی که این روش‌ها و اصول به گروه‌های مختلف ارائه می‌شوند، این گروه‌ها می‌توانند روش‌های یاد شده را با توجه به هدف تجاری و سازمانی خود به کار گیرند. این مقاله به‌طور خاص بر تجارب و عملکرد گروه مشاوره‌ای Baroid Fluid تمرکز دارد (گروهی که به‌طور ویژه به یک محصول خاص شرکت Halliburton اختصاص داده شده است) [۹].

این گروه برای پیشبرد علم مدیریت دانش در سازمان مورد نظر و به منظور شناسایی رهبران برآمده از کارکنان، مورد استفاده قرار گرفته است [۹].

هم‌چنان که گفته شد، تعریف جامعی که سازمان مورد بحث برای مدیریت دانش ارائه کرده است عبارت است از روشی سیستماتیک برای رساندن اطلاعات مناسب به شخص مناسب در زمان مناسب. این تعبیر عمیق و همه‌جانبه از علم مدیریت دانش خاطر نشان می‌کند که اطلاعات باید چگونه و به چه کسی و در چه زمانی رسانده شود [۹].

گروه اجرایی مدیریت دانش در شرکت مشاوره‌ای Baroid Fluid سعی می‌کند که اطلاعات را تنها به اطلاعات فنی، اشخاص را تنها به کارکنان فنی و زمان را تنها به وقتی که مشکلی در سازمان ایجاد شده است، محدود نکنند. در حقیقت همکاری و سهیم شدن در اطلاعات بین اعضای گروه در مواردی که بحث فقط فنی نبوده بلکه برای گروه بسیار مهم است، از قبیل بحث‌های استراتژی، HSE، فرصت‌های شغلی موجود در سازمان، تجهیزات اضافی و غیره لازم است. بنابراین در این نوشتار، رهبران برآمده از درون کارکنان و گروه‌های کاری به عنوان پاسخ برای پرسشی که بسیاری در مورد رهبری در سازمان پرسیده‌اند، شناخته می‌شوند [۹].

#### ◆ شناخت رهبران آینده سازمان

ممکن است علم مدیریت دانش به عنوان دریچه‌ای تلقی شود که مدیران سازمان از طریق آن به عملکرد سازمان



اندازه‌گیری در شخصیت رهبران برآمده از میان کارکنان را نشان می‌دهد. البته خصوصیتی که در جدول ۱ بیان شد (که به‌طور عمده بیانگر میزان علاقه‌مندی فرد در سهیم کردن دانش خود با دیگران بوده و به آسانی هم قابل ارزیابی نمی‌باشد) نیز باید مورد توجه قرار گیرند. با توجه به نقش افراد، بعضی از خصوصیات بیان شده از اهمیت بیش‌تری برخوردار هستند. به طور مثال، قابلیت متقاعدسازی و توانایی در ارتباط با دیگران تأثیر بیش‌تری در گسترش برنامه تجاری و بازاریابی سازمان دارد. خلاقیت و طرح پرسش‌ها نیز تأثیر بیش‌تری در حوزه تحقیق و توسعه دارد.

برای بهبود تولید محصول سازمان، باید سهیم شدن در دانش فردی و توانایی‌های تکنیکی فرد یاد شده بیش‌تر از سایر خصوصیات او باشد. به طور مثال، یکی از کارکنان شرکت Halliburton که تا حد زیادی در کار گروهی سازمان شرکت کرده (در خصوص تلاش در ایجاد مباحث جدید، پاسخ به سؤالات ایجاد شده توسط دیگر کارکنان و مطالعه بحث‌ها و گفتگوهای انجام شده) و خلاقیت و توانایی در انجام کارهای فنی را نیز از خود نشان داده بود، از طرف دیگر کارکنان به عنوان کسی که قابلیت رهبری گروه را داراست، شناخته شد. همچنین توسط تیم اجرایی علم مدیریت دانش نیز به مدیران ارشد سازمان معرفی گردید. این امر باعث شد که کارمند مورد نظر به عنوان مدیر تولید محصول در یکی از صنایع حساس سازمان به کار گرفته شود. یکی دیگر از کارکنان برای فعالیت در تیم اجرای مدیریت دانش انتخاب شد. دلیل این انتخاب عمدتاً به خاطر خلاقیت، شرکت در بحث‌های گروهی و ارتقای کار گروهی در حوزه عملیاتی مربوطه بود. مدیرانی که مسئول انتخاب به‌کارگیری این افراد بوده‌اند خاطر نشان کرده‌اند که اگر این افراد از طرف دیگر کارکنان مورد توجه قرار نمی‌گرفتند و در گروه و تیم مدیریت دانش شرکت

جدید سازمانی، نیرویی در سازمان استخدام شود، سازمان به تمام کارکنان و گروه‌های درون سازمان برای انتخاب افراد در سمت‌های جدید می‌نگرد. این امر شامل در نظر گرفتن توانایی‌های فرد و همکاری‌ها و کمک‌های او به کار گروهی در سازمان نیز می‌باشد. نتیجه آن که کاندیدهایی با پیش‌زمینه‌های متفاوت، گسترده و همچنین با تجارب کاری بین‌المللی که ممکن است در گذشته برای پیشرفت‌های کاری و سازمانی در نظر گرفته نمی‌شدند (به دلیل راه‌های سنتی انتخاب نیرو در سازمان) انتخاب می‌شوند.

#### ◆ بر آورد کاندیدها برای سمت‌های سازمانی

میزان شرکت در کار گروهی نباید معیار اصلی انتخاب کاندیدها و روشی برای ارزیابی آنان در به‌کارگیری در سمت‌های سازمانی جدید باشد. ولی اگر کاندیدها توانایی همسانی در میزان تجارب کاری و آموزش‌ها داشته باشند، سنجیدن توانایی آن‌ها در میزان توانایی رهبری در کار گروهی و همچنین شرکت آن‌ها در کار گروهی می‌تواند در پیچ‌های به سوی سنجش استعداد رهبری آن‌ها باشد. چرا که شرکت بیش‌تر افراد در کار گروهی یکی از پارامترهای مهم در سنجش توانایی‌های آنان در امر رهبری است. جدول ۲ بعضی از خصوصیت‌های قابل

می‌تواند در ارتباط و همکاری بین کارکنان، کمک به‌سزایی به مدیران سازمان نماید؛ زیرا از مدیران انتظار می‌رود تمام بحث‌ها و همکاری‌های رد و بدل شده بین کارکنان را مورد بررسی قرار دهند. در این باره تیم اجرایی مورد نظر تمام سؤالات و نظرات ارسال شده در مورد ابزارهای همکاری در سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین تیم مورد نظر به‌طور مداوم با کارکنان در تماس است. مجموعاً این گروه، چشم و گوش مدیران سازمان خواهند بود تا بتوانند رهبران برآمده از درون سازمان را شناسایی کنند. این امر باعث می‌شود که تیم اجرایی برای مدیران ارشد سازمان بسیار ارزشمند باشد. رهبرانی که از درون سازمان انتخاب می‌شوند در کیفیت و میزان کمک‌رسانی به دیگر کارکنان قابلیت دارند. در این باره باید نمونه‌هایی از خلاقیت و نوآوری یا عملکردهایی از همکاری‌های بین کارکنان به تمام نیروها، به‌ویژه مدیریت سازمان ارایه شود.

استفاده از این اطلاعات که مروری بر کمک‌های به‌سزایی است که رهبران برآمده از میان کارکنان به سازمان داشته‌اند، می‌تواند ابزاری را فراهم کند که بتوان بدون غرض، فهرستی از رهبران بالقوه درون سازمان را تهیه کرد. در این مرحله به جای آن که تنها با اتکا به افراد پیشنهاد شده برای سمت‌های

می‌نگرند. این دریچه تنها به مشکلات اجرایی و راه حل‌های فنی محدود نمی‌شود، بلکه به فرد، توانایی‌ها و انگیزه کارکنانی که با هم کار می‌کنند نیز نگاهی منحصر به فرد دارد. در حقیقت بحث‌های انجام شده بین کارکنان به‌گونه‌ای خود جوش و خود ساز هستند؛ زیرا بحث‌های نادرست و نابه‌جا توسط اکثر کارکنان اصلاح می‌شود. تمام اطلاعات و بحث‌های انجام شده توسط تیم اجرای مدیریت دانش به‌طور مثبت و سازنده حفظ می‌شوند. همچنین کارکنانی که در مورد مشکلات فنی اطلاعات واضح دارند توسط دیگر کارکنان تصحیح شده و برای دریافت راهنمایی، توسط گروه مورد توجه قرار می‌گیرند. رهبرانی که توسط دیگر کارکنان تشخیص داده می‌شوند، افرادی هستند که در میان همکارانشان از احترام خاصی برخوردارند. این احترام به دلیل خلاقیت زیاد و توانایی فنی خوب آن‌ها است. عکس‌العمل‌هایی که کارکنان سازمان نشان می‌دهند، بیانگر این است که آن‌ها این رهبران را حمایت کرده و از راه‌حل‌هایشان بهره می‌برند. این رهبران برآمده از کارکنان، بیش‌تر از سایر کارکنان به انجام امور سازمانی و رفع مشکلات سازمان می‌پردازند.

کارکنانی که از مرکز مدیریت سازمان فاصله زیادی دارند، قادر خواهند بود دانش و ایده‌های خود را در مورد فعالیت‌های تجاری سازمان بروز دهند. همچنین ابزارهای همکاری، همه کارکنان را قادر خواهد ساخت که عملکرد سازمان را به‌طور مثبت و فزاینده تحت تأثیر قرار دهند؛ بدون توجه به شغل فعلی آن‌ها که می‌تواند مهندسی، بازرگانی، بازاریابی، تحقیقاتی یا زنجیره‌های حمایتی از مدیریت باشد. مدیران سازمان می‌توانند در این راستا از هر یک از کارکنان، کمک شایانی دریافت کنند. این کمک‌ها نشانه‌هایی از خصوصیات رهبرانی است که از میان کارکنان درون سازمان برآمده‌اند. خصوصیات رهبران بالقوه سازمان در جدول ۱ نشان داده شده است. تیم اجرایی مدیریت دانش در سازمان

جدول ۱ | خصوصیات رهبران بالقوه سازمان

میزان توانایی	خصوصیت منعکس کننده فرد
میزان اطلاعات صحیح فنی ارایه شده توسط فرد	دانش فنی
میزان توانایی فرد در تحت تأثیر قرار دادن دیگران و رهبری در کار گروهی	اشتیاق و علاقه فردی در انجام وظیفه فنی و کار گروهی
میزان دفعات و نوع اطلاعاتی که فرد با دیگران سهیم شده است	اشتیاق در سهیم شدن دانش فنی و سازمانی با دیگران
ایده‌هایی که در کار فنی یا گروهی برای اولین بار توسط شخص خاصی ارایه شده و باعث افزایش کارایی گروه گردیده است	خلاقیت
توانایی در رهبری کار گروهی از طریق تحت تأثیر قرار دادن ایده‌های کارکنان دیگر در گروه	رهبری فنی یا فکری کار گروهی



نمی‌کردند، ممکن نبوده است که هیچ‌گاه شناخته شوند و به مشاغل مورد نظر گماشته گردند.

### ◆ طرح جایگزینی

در طول دوره‌ای که به جایگزینی افراد در سمت‌های سازمانی اختصاص داده شده است، فهرست تهیه شده از کاندیدها برای شغل مورد نظر می‌تواند تغییراتی داشته باشد که این امر وابسته به عوامل مختلفی است. به طور مثال، بعضی از کاندیدها ممکن است شغلی را در سازمان قبول کرده باشند که فکر می‌کنند با اهداف آینده شغلی آن‌ها همخوانی به‌سزایی دارد. بر این اساس، فرایند انتخاب کاندیدهای جدید برای شغل‌ها و سمت‌های سازمانی موجود هیچ‌گاه پایان نمی‌یابد.

همان‌طور که اشاره شد، تنها تکیه بر مدیران و نیروهای کلیدی سازمان برای انتخاب افراد در سمت‌های خالی، نقاط ضعفی دارد که به عنوان مثال می‌توان به نادیده گرفتن توانایی‌های خاص کارکنان توسط مدیران اشاره کرد. برای رفع این مشکل چندین راه حل وجود دارد. از جمله این که تیم اجرای علم مدیریت دانش هر ۳ ماه یک بار، فهرستی از کارکنانی را که بر اساس جداول ۱ و ۲ دارای کیفیت بالای اجرایی می‌باشند، تهیه کرده و به سازمان ارائه می‌دهد. این فهرست تهیه شده ابزار بسیار خوبی برای تشخیص کارکنانی است که در امر اجراء توانایی‌های خاصی از خود نشان می‌دهند و به‌طور مثبت در کارکرد سازمان تأثیر داشته و به‌طور مستقل از نظارت سرپرست‌هایشان به این مهم دست یافته‌اند. در طول دوره‌ای که برای انتخاب افراد برای سمت‌های خالی در سازمان در نظر گرفته شده است، فهرست مورد نظر همواره مورد تحلیل و مرور مجدد قرار می‌گیرد تا بررسی گردد که هیچ‌یک از کارکنانی که پتانسیل قابل ملاحظه‌ای برای پیشرفت و حضور در مشاغل جدید را دارند از قلم نیفتاده‌اند. این که آیا کارمند مورد نظر برای سمت سازمانی

خالی مناسب است یا خیر نیز از جمله معیارهای دیگری است که سازمان در نظر می‌گیرد؛ ولی فهرست مورد نظر که توصیف آن به میان آمد، روشی قابل اعتماد برای اطمینان از وجود گستردگی و تنوع کاندیدها برای سمت مورد نظر است.

در استفاده از علم مدیریت دانش برای ارزیابی کاندیدهای مشاغل خالی در سازمان، مدیران ارشد سازمان باید خصوصیات مهمی را که در جدول ۱ آمده است، در نظر گیرند. این امر به‌ویژه زمانی که کاندیدها برای احراز سمت رهبری در سازمان مورد توجه قرار گرفته می‌شوند، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. بر اساس خصوصیات کلیدی ذکر شده، میزان مشارکت فرد در فعالیت‌های گروهی می‌تواند معیار مناسبی برای انتخاب افراد برای سمت‌های رهبری در سازمان باشد. همچنین برآورد و ارزیابی کمکرسانی کاندیدها در کار گروهی می‌تواند مزیتی برای کاندیدی مورد نظر برای احراز شغل رهبری در سازمان باشد. به‌طور مثال، یکی از مدیران شرکت Halliburton در کشور نروژ از بسیاری از ابزارهای علم مدیریت دانش و همکاری بین گروه‌های مختلف استفاده کرد تا برای مناقضات چند محصولی در خط تولید برنده شود. روش انتخاب شده توسط او بسیار خلاقانه و مبتکرانه بود و از طرف مدیران ارشد سازمان به عنوان بهترین روش برای پروژه مورد نظر انتخاب

گردید. بنابراین با مشهود شدن هر چه بیش‌تر توانایی‌ها و مهارت‌هایش، برای احراز بسیاری از سمت‌های کلیدی سازمان در نظر گرفته شد.

### ◆ طرح شغل و عملکرد

کارکنان سازمان اهداف شغلی خود را در طرح و برنامه‌ریزی عملکرد سالیانه‌شان جستجو می‌کنند. بخشی از این طرح شامل اندازه‌گیری میزان پیشرفت و برنامه‌ریزی برای موفقیت در یک شغل و هدف است که نیاز است توسط کارکنان شناسایی شده و برای رسیدن به آن آماده شوند. برای رسیدن به این اهداف، گروه مشاوره‌های Baroid Fluid، امکان دسترسی به اهداف کلی شغل مورد نظر به‌ویژه رسیدن به ویژگی‌های آن شغل را فراهم می‌کند [۹].

ایجاد روابط با دیگر کارکنان در نقاط مختلف جهان، می‌تواند میزان درک آنان را از یک سازمان بین‌المللی که در نقاط مختلف جهان فعالیت می‌کند، افزایش دهد. این امر با آشنا ساختن کارکنان با مشاغل و دفاتر دیگر آن سازمان و در خلال بحث‌های گروهی، انجام می‌پذیرد. این فرایند، طرز تفکر و درک خاصی در کارکنان ایجاد می‌کند که می‌تواند به آن‌ها کمک نماید تا تصور صحیح‌تر و جامع‌تری از آینده شغلی‌شان در آن سازمان داشته باشند و همچنین می‌تواند در نگه‌داری رهبران آینده سازمان در همان سازمان نیز مؤثر باشد.

ابزارهای همکاری و شرکت در کار گروهی، کارکنان مناطق دوردست از مرکز مدیریت سازمان را قادر می‌سازد که مسؤلیت بیش‌تری در قبال شغلشان احساس کنند که این امر به دلیل افزایش شفافیت در میزان توانایی‌ها و مهارت‌هایشان است.

کارکنان جدید شرکت Halliburton در آمریکا و فزاقستان اذعان داشته‌اند که از ابزارهای همکاری و شرکت در کار گروهی علم مدیریت دانش نه تنها در زمینه‌های فنی (کارکنان می‌توانند از متخصصان گروه مهارت‌های جدید بیاموزند)، بلکه به لحاظ آشنایی با تجربیات کارکنان مشابه در نقاط مختلف جهان، سود برده‌اند.

بسیاری از مدیران، شرکت در کارهای گروهی کارکنان را که بر اساس علم مدیریت دانش می‌باشند، یکی از معیارهای بررسی عملکرد کارکنان سازمان و طرح پیشرفت در مشاغل مختلف می‌دانند. یادآوری این نکته لازم است که عملکرد کارکنان از زمینه‌های به زمینه دیگر متفاوت است، ولی ماهیت کمی دارد (مانند موارد یاد شده در جدول ۲).

### ◆ طرح پیشرفت کاری رهبران شناخت شده در سازمان

آشنایی رهبران سازمان با مباحث جدید فنی و غیر فنی که تأثیر به‌سزایی بر عملکرد سازمان دارد، به پیشرفت کاری رهبران یاد شده کمک می‌کند؛ همان‌طور که به دیگر کارکنان سازمان که در این فرایند شرکت می‌کنند کمک خواهد کرد. در حالت کلی تیم اجرای مدیریت دانش برتری‌های استفاده از این علم را با دیگر کارکنان سهیم می‌شود، به‌ویژه نتایجی که از شرکت در بحث‌های گروهی حاصل شده است؛ مانند مطالعات انجام شده بر روی موارد خاص، گزارش‌های ماهیانه، آموزش‌ها در سازمان (از آموزش مدیران گرفته تا برنامه آموزشی ارایه شده برای مهندسان جدید در سازمان). این امر باعث گسترش نتایج و دانش به‌دست آمده از کار گروهی می‌شود

۲ | مثال‌هایی از اندازه‌گیری نیروی بالقوه رهبری در افراد

عملکرد	ارزیابی
برانگیختن ایده یا سؤال	تعداد سؤال‌هایی که یک فردا برمی‌انگیزد یا مزیتی که برای بحث و گفتگو ایجاد می‌کند، نشانی از اشتیاق فرد در برقراری ارتباط با دیگران و همچنین ارتقاء دانش گروهی دارد
تعداد پاسخ‌های ارسال شده	تعداد پاسخ‌هایی که فرد به سؤال‌ها داده است، نشانی از اشتیاق فرد در کار گروهی دارد
میزان مشارکت فرد در بحث و گفتگوهای گروهی	مشارکت در بحث و گفتگوهای گروهی، اشتیاق فرد در یادگیری فردی و گروهی را نشان می‌دهد



[5] Edmundson, H., "Petro-Technical expertise: the critical success factor," general session presentation at OTC 05 held in Houston, 4 May.

[6] Graph created from data found on the SPE membership demographics page 3, January 2005.

[7] Guidry, G., "Workforce challenges...Addressing availability and skill shortages," general session presentation at OTC05 held in Houston, 4May.

[8] Holditch, S., "Keeping the pipeline Full: Manpower issues in the oil and Gas industry," general session presentation at OTC05 held in Houston, 4May.

[9] <http://theyesmen.org/agribusiness/halliburton/esg/sd1315.html>

[10] K.Paylow, A.Hichman, D.Zappa, Halliburton, 2006, "Identifying Future Leaders through Knowledge Management", SPE99898, Presented at the Intelligent Energy Conference and Exhibition held in Amsterdam, the Netherlands, April 2006.

[11] Rueff, S. et all., "High-tech tools improve petroleum industry human resource management," paper SPE 96222 presented at the 2005 SPE annual technical conference and exhibition, Dallas, 9-12 October.

[12] "Successfully implementing communities of practice-The knowledge management context," APQC consortium learning forum Houston, 8 August 2000.

[13] Velasquez, G. and Odem, P. "Harnessing the wisdom of crowds-case study," paper SPE 95292 presented at the 2005 SPE annual technical conference and exhibition held in Dallas, 9-12 October.

[14] [www.halliburton.com/ps/Default.aspx?navid=682&pageid=1834&prodid=PRN%3a%3aJQOKSWC4S](http://www.halliburton.com/ps/Default.aspx?navid=682&pageid=1834&prodid=PRN%3a%3aJQOKSWC4S), Accessed, 14/08/10

[15] Zappa, D., "Knowledge management for upper management," paper presented at the 9th International conference on petroleum Data integration-commerce and Data management in Houston, 21 APRIL 2005.

رهبران برخاسته از میان کارکنان، توانایی خاصی برای ایجاد و انتقال این دانش به دیگران، ایجاد ساختار برای همکاری‌های گروهی میان کارکنان و ایجاد خلاقیت با استفاده از کمک‌رسانی در حل مشکلات سازمان از خود بروز می‌دهند. این رهبران در کارهای روزمره خود، همواره برای تحت تأثیر قرار دادن مشتریان سازمان و تمام کارکنان از علم مدیریت دانش بهره می‌گیرند. تیمی که همواره بر اجرای علم مدیریت دانش تمرکز می‌کند تا بتواند در کار سازمان مؤثر باشد، باید به مدیران ارشد سازمان کمک کند تا این رهبران را از میان کارکنان شناسایی کرده و توانایی‌هایشان را گسترش دهد. این امر باعث می‌شود که کاندیدهای بیش‌تری برای مشاغل خالی در سازمان از دفاتر مختلف سازمان در نقاط گوناگون دنیا مورد بررسی قرار گیرند. در نهایت، بررسی مشخصات شخصی این کاندیدها و میزان شناخت دیگر کارکنان از آن‌ها، برای انتخابشان معیار خوبی به مدیران ارشد سازمان ارایه خواهد داد.

تعریف شرکت Halliburton از علم مدیریت دانش این امکان را فراهم می‌کند که بتوان فعالانه و آزادانه در مورد "اطلاعات صحیح"، "افراد مناسب" و "زمان مناسب" قضاوت کرد.

#### ◆ منابع

[1] Collis, B.A. et all., "Blending Formal and informal learning offers new competence development opportunities," Paper SPE 88653 presented at the 11th Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference, Abu Dhabi, 10-13 October.

[2] Cunningham, S., "An ocean of resources-is it drying up?," general session presentation at OTC.05 held in Houston, 4 May.

[3] Davidson, J., "Plugging the knowledge gap," JPT (January 2006), 31

[4] Donnelly, J., "Q&A (with) Andrew Gould," JPT (July 2005), 28

کارکنان ایجاد می‌کند و به دنبال دریافت پاسخ از عملکرد کارکنان و در نهایت ایجاد راه‌کار و مسیر جدید برای اهداف کلی سازمان است. همچنین بدین وسیله او اطمینان حاصل می‌کند که کارکنانش اهداف سازمان و فرایندهای عملیاتی رسیدن به این اهداف را بهتر درک می‌کنند. به بیان دیگر این مدیر در گسترش سازمان نقش به‌سزایی دارد [۱۵].

رهبرانی که از میان کارکنان برخاسته‌اند و در صف مقدم این تغییرات سازمانی قرار دارند، برای گسترش خواسته‌هایشان به فضای بیش‌تر احتیاج دارند که همانا سهیم شدن دانش به دست آمده با دیگران است. همان‌طور که بحث شد، آن‌ها ممکن است برای طرح گسترش سازمان نیازهای ویژه‌ای داشته باشند که در ارتباط با طرح‌گزینش منابع انسانی برای مشاغل موجود در سازمان باشد.

یک نمونه عملی که نشان می‌دهد چگونه علم مدیریت دانش به این مدیران برآمده از میان کارکنان کمک کرده است تا در طرح گسترش سازمانی موفق باشند، تیم مدیران ارشد شرکت Halliburton است. این تیم فهرستی از نام افرادی که به عنوان رهبر در میان کارکنان شناخته شده‌اند را تهیه کرده (توسط تیم اجرایی علم مدیریت دانش) و از آن به عنوان ابزاری برای معرفی افراد به یک کنفرانس فنی و آموزشی که یک هفته به طول انجامید استفاده کرد. باور کلی در سازمان بدین‌سان است که این کاندیدها به عنوان کاتالیزوری برای دریافت اطلاعات از این کنفرانس و انتقال آن به دیگر کارکنان عمل خواهند کرد [۱۰].

#### ◆ نتیجه‌گیری

حفظ و نگهداری دانش یک سازمان به تنهایی برای بقای سازمان کافی نیست، بلکه کارکنان با استعداد و توانمند سازمان باید دانش خود را به دیگر کارکنان نیز منتقل کنند.

که از اهداف علم مدیریت دانش و تلاش‌های کارگروهی است. از آن‌جا که رهبران آینده سازمان از میان کارکنانی که بیش‌ترین میزان شرکت در فعالیت گروهی را داشته‌اند انتخاب شده‌اند، بنابراین بیش‌ترین سود را از آگاهی همه کارکنان در تمام نقاط جهان در مورد دشواری‌ها، موفقیت‌ها، آموزش‌های به دست آمده، نیازهای مشتری‌ها، تکنولوژی جدید، تغییرات ساختار سازمان، اهداف استراتژیک و غیره... خواهند برد. این آگاهی جمعی باعث می‌شود که دانش آن‌ها، پتانسیل و میزان قدرتشان برای تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری در مورد موقعیت‌های جدید افزایش یابد.

روشن است رهبران آینده سازمان، شبکه انسانی قوی نیاز دارند تا در تأثیرگذاری در سازمان نقش به‌سزایی داشته باشند و باعث پیشرفت آن شوند. از این رو، شرکت در بحث‌ها و کارهای گروهی در ایجاد این شبکه انسانی کمک شایسته‌ای خواهد کرد [۱۳]. این شبکه انسانی در ایجاد اعتماد و دستیابی اطلاعات توسط همه کارکنان در سازمان نقش به‌سزایی دارد همچنین به کارکنان کمک می‌کند تا از مشاغل و سمت‌های سازمانی جدید اطلاع حاصل کرده و برای رسیدن به آن با هم رقابت داشته باشند.

وقتی در ساختار و روابط درون سازمان تغییراتی پدید می‌آید، بسیار مهم است که کارکنان سازمان دانش‌شان را با هم سهیم شوند. تعدادی از مدیران برای کارکنانشان مشخص کرده‌اند که انتظارشان این است که از گروه کاری که در آن عضویت دارند به عنوان ابزار و زمینه اولیه برای سهیم شدن اطلاعات استفاده کنند. چنین مدیری که عملکرد سازمان در نقاط مختلف جهان را نظاره و هدایت می‌کند، در واقع از گروه اجرای علم مدیریت دانش برای هدایت و رهبری سازمان استفاده می‌کند. همچنین با این روش، دسترسی اطلاعات را برای همه کارکنان آسان می‌سازد، تغییرات ساختاری در روش‌های ارتباطی